



TITLE:

利益計画と資金計画 - その体系に関して -

AUTHOR(S):

山田, 保

CITATION:

山田, 保. 利益計画と資金計画 - その体系に関して -. 経済論叢 1959, 84(5): 332-347

ISSUE DATE:

1959-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/132706>

RIGHT:

經濟論叢

第(八十四)卷 第五號

資本主義の運動法則における 論理的なものと歴史的なもの(一)……吉 村 達 次	1
利益計画と資金計画……………山 田 保	20
ローザ・ルクセンブルクの 資本蓄積論と貨幣蓄蔵の理論……池 上 惇	36
社会主義再生産と「投資効率」……………芦 田 文 夫	51

昭和三十四年十一月

京 都 大 學 經 濟 學 會

利益計画と資金計画

——その体系に關して——

一 ま え が き

ドイツ経営学においては費用論が中心であるといわれている。特に第二次大戦後の代表的作品といわれるグーテンベルグ教授の「経営経済学原論」においては、費用論をたんに過去の説明としてではなく、未来的な計画に利用しているのである。

米國経営学においては費用論の展開はみられないが、それは費用論が不用であつたのではなくて、これと類似のものが価格論として経済学の分野において發達しており、経済学より遅れて發達した経営学にとっては、これを独自に發展せしめる必要はなく、ビジネス・エコノミックス、あるいはマーケティング・エコノミックスとしてこれを経営学に利用していた。しかしながら経営学の發達は経営学独自の価格論の展開を必要とす

るに至つた。ディーン教授は價格論を経営学に採用するのみならず、経営学的立場よりその独自の發展を目論んでいる。

経営費用論は営利原則においては、利益額最大を志向する限界原理に基づいているのであるが、このような利益額中心の費用論に対して、總資本利益率を中心とする計画がノイッペル²⁾およびガードナー教授³⁾により提唱された。もつともこのばあいでも、利益額の計画は無視されたわけではなく、利益図表を利用してこれを把握しており、損益分岐点による計画とともに、利益計画は多彩を極めることとなつた。あまり体系化に重点を置かない米國経営学においては、これ等の計画が混合して存在しているように思われる。

わがくににおいては、第二次大戦後、ノイッペルおよびガードナーの利益計画が、朝川席二、古川栄一博士により紹介せら

れた。特に古川博士により、その体系化がくわだてられ、それが一般にわがくに経営学の通説として承認されている。この古川博士の体系は総（経営）資本利益率を中心とするものである。本稿においては、このようなわがくに於いて通説をなす総資本利益率中心の利益計画の体系を検討し、その体系成立の過程に論理的な問題が存在する点を指摘し、新しい利益計画の体系の樹立に役立てんとするものである。

(1) Erich Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I. Die Produktion, 1955, Bd. II. Der Absatz, 1955. 山口一雄、高田露訳。

(2) Joel Dean, *Managerial Economics*, 1952.

(3) C. E. Knoppel, *Managing for Profit, working Method for Profit Planning and Control*, 1937.

(4) Fred V. Gardner, *Profit Management and Control*, 1955.

二 従来利益計画の体系批判

わがくに経営学においては、利益計画の体系として、総（経営）資本利益率を中心とするものが通説をなすが、その体系は、利益額または売上利益率を狭義利益計画とし、資本回転率をば資金計画と考え、この両者の関連よりえられた総資本利益率を広義利益計画として利益計画が完成すると考える。以下染谷恭

次郎教授および古川栄一博士より引用してこの体形を批判してみたい。染谷教授は次のごとく述べられる。「企業の利益は、収益とその収益を実現するために必要とされる費用との差額として導かれるから、利益計画の主要な内容は、当然に、収益・費用・利益の相互関係を規定するものとなる。われわれは、狭義に利益計画とよぶとき、実に、この収益・費用・利益の相互関係を規定する計画を意味する。しかしながら、企業の利益は、収益と費用との関係において把握するのみでは不十分である。企業は投下資本に対する報酬として十分な利益を獲得することを最終的な目標とせねばならないから、利益計画は究極的に利益を使用資本との関係において規定せねばならないこととなる。——したがって、利益計画は、収益と費用との関係において利益を計画するのみでなく、収益と資本との相互関係をも計画せねばならないことになる。われわれは、かかる収益と資本との相互関係に関する計画を資金計画とよぶ。狭義の意味における利益計画と資金計画とを内容として、広義の意味における利益計画ははじめて完成する。われわれはこの関係を古川栄一博士が適切に指摘されておられるように次のように理解することができる。」（傍点・山田）

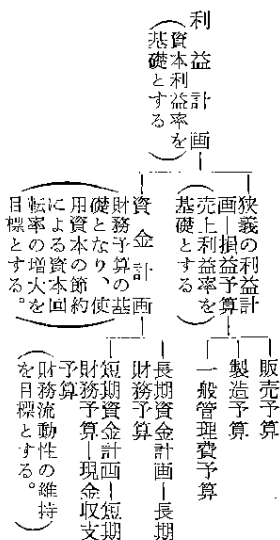
次郎教授
利益計画……狭義の利益計画……収益・費用・利益の相互関係（売上利益率を基礎とする）
資金計画……収益・資本の相互関係（資本回転率を基礎とする）
染教

以上は染谷教授よりの引用であるが、教授の狭義利益計画である収益・費用・利益の関係というのは、最初の部分においては、収益とその収益を實現するために必要とされる費用との差額たる利益額であることが示されている。しかるに後段においては、収益・費用・利益の関係とは売上利益率であると考えられている。それは前記図表において、狭義利益計画は「売上利益率を基礎とする」と傍記されていることによつても知りうる。しかしながら、利益額と売上利益率とは相違するものである。なぜなら、売上利益率というのは、利益を売上高で割った商で、一つの比率を示すものである。それは例えば、売上一〇〇円に

対して何円の利益があるかということを示す指標であつて、売上利益率が大であつても、売上高が小なるときは利益額は小である。その逆も真であつて、薄利多売といった政策は、売上利益率を小にして、利益額を大にしようとするのである。したがつて、染谷教授の狭義利益計画には、利益額と、売上利益率といった別個のものが含まれていることをまず理解しなければならぬ。そして、回転率との積が総資本利益率となるのは売上利益率であつて、利益額は売上利益率と相違するから、回転率といかに組合せても総資本利益率とはならない。このことは利益額は総資本利益率とは別個のものであつて、前者が後者の一部に属するものではないことを意味するのである。利益はこれを生むための投資が必要であることはいうまでもない。そし

てこの投資を増加すれば資本費用もまた増加するのが普通である。いましての設備が流動化する期間を考えるならば、投下資本は回転して使用されているのであつて、回転率が早いと投下資本は少なくて済むから資本費用は少い。したがつて利益額には回転率の問題がすでに含まれているのであつて、このことは利益額が投下資本とは無関係ではないことを示すものである。利益額は総資本利益率かといった問題は、前者が資本とは無関係であるといった單純な推論により決定されるべきものではない。古川博士は利益計画と予算との関係を規定する図表として、次のごとく示されている。

古川榮一博士



古川博士は狭義利益計画と資金計画とを合わせて広義利益計画と考えられている。まず狭義利益計画について論ずるが、古川博士の狭義利益計画に属する損益予算の基礎となるものは、

利益額であることは明らかである。そして回転率に乘じ、資本利益率となるのは売上利益率である。利益額と売上利益率とは別個のものであることはすでに論じた通りである。したがって、利益額が狭義利益計画をなし、資本利益率が広義利益計画をなすといった関係は生じない。このことは、古川博士のごとく、利益額に關係する損益予算を、売上利益率を基礎とすると考えることは正しくないことを示すものである。なぜなら、売上利益率を大にしても、それがために売上高が減少するなら、利益額が小となることも生ずるのであって、損益予算の基礎となるのは利益額であつて、売上利益率ではない。このことは損益予算は総資本利益率の一部に位置し、資本回転率と對比されるものではないことを意味するのである。損益予算の基礎となる利益額は、総資本利益率と對等に考えられるべきものなのである。これについては次節において再び論ずることとする。

次に資金計画について論じたい。古川博士の前表によれば、資金計画は「財務予算の基礎となり、使用資本の節約による資本回転率の増大を目標とする」と傍記されているが、はたして資金計画は節約性の原理たる資本回転率の増大を目標とするものであるうか、まず資金計画と現金収支計画との關係について考察する。古川博士の前記表には現金収支予算は資金計画の一部に属している。そして収支予算は「財務流動性の維持を目標とする」と傍記されている。このことは回転率の増大を目標と

する節約性志向の資金計画と、流動性志向の収支計画とは別個の原理が作用することを示すものである。流動性は企業にとって極めて重要なものであつて、もし流動性に支障を生ずれば、企業活動に多くの不便を生ずるのみならず、利子の支払、借入金の返済等の期限がきれば企業は倒産することとなるのである。このような重要な流動性志向の現金収支計画を、節約性志向の下部に属せしめることは、流動性志向が充分働くことができなくなることとなるのみならず、理論的にも正しくないと思われる。

次に資金計画を古川博士は別の個所で資本構造計画と呼んでいられるが、それは前表のように節約性志向である資本回転率の増大を目標とすると考えることは正しいであろうか。節約性の原理は、企業のご部門においても重要であるが、それが各部門の第一原理をなすものではない。節約性の原理は重要ではあるが、各部門において第二義的な原理をなすものと考えられる。資金計画、あるいは資本構造計画においても、資本節約性原理が第一原理であるとは考えられない。

本節においては、染谷教授、古川博士を例として、現代わがくに経営学において通説をなす総資本利益率中心の利益計画の体系を批判して、この体系の論理的な誤りを指摘した。そして、その原因が、売上利益率と利益額という本質的には別個のものを同一と考へたことに由來するものであることが判明した。

- (1) 染谷恭次郎稿、利益計画と資金計画、古川栄一、高宮晋編、財務管理の理論と方式、昭和三十一年、五一頁。
- (2) 古川栄一著、利益計画のたて方、昭和三十一年、一二七頁。

三 利益と投資決定

前節において、總資本利益率を中心とする利益計画の体系を批判し、總資本利益率と利益額とは別個のものであり、前者が後者を包摂するといった関係が存在しないことを論じた。以下は總資本利益率と利益額とのいづれが、利益計画の基礎として正しいかを論ずることとする。

企業の投資と利益とに關しては、ラッツ夫妻による優れた研究がある。夫妻はその著「企業投資論」において、企業が目標とする最大利益(maximum profit)を、1、利益額($V - C$)、2、収益と費用との比率($V - C$)、3、總資本利益率(internal rate of return on the total sum invested)、4、自己資本利益率、の四種に分類し、そのうちで、利益額($V - C$)こそが、企業が最大限(maximum)を志向すべき利益であることを論証する。自己資本利益率は、自己資本が一定であるばあいには利益額の最大と一致するから、最大限を志向するのは正しいが、自己資本が変化すればあい、たとえば増資を計画するといったときは、自己資本利益率の最大を志向するものではなく、利益額の最大を志向すべきものであるといっている。なぜなら、

増資のばあいは、増資による新たな一株の配当金とその一株の販売高(普通米國では額面ではなくて時価を基準として決定される)の比が限界資本費用と考えられ、これと限界資本利益率との一致で投資が決定されるからであると説く。換言すれば、資本金を増加するばあいは、自己資本利益率最大を志向して行われるのではなくて、利益額最大を志向して行われるのである。また、總資本が自己資本のみでなされるばあいも、利益額と自己資本利益率とがその最大を志向するとき相違するが、このばあいも、自己資本利益率ではなくて、利益額の最大を志向するのが正しいのである。したがって、利益額はいづれにしても、最大を志向するべき利益であると説くのである。

ラッツ夫妻のいう利益額は、資本費用を控除したものであり、それは短期的にも長期的にも妥当するものである。長期的のばあいは、将来における収益・費用は利子率により割引いて考えられているのである。

以上ラッツ夫妻の説が正しいことを、以下一例を挙げて説明することとする。いま、總資本利益率二〇パーセントの利益率を挙げている企業があるとすると、この企業は、もし總資本利益率の向上を志向するならば、たとえ新しい投資が一九パーセントの利益率をうる計画があつても、總資本利益率を二〇パーセントより低下せしめることとなるから、これを実行することとはできない。しかるにこの新しい投資に対する資金が一〇パーセ

ントの利子で借入れが可能であり、しかも流動性に対する計画が充分なされているとき、企業はこの計画を実行するほうが、たとえ總資本利益率を低下せしめたとしても、限界資本利益率一九パーセントと、利子率一〇パーセントとの差九パーセントの利益の増加となるから有利である。いまこれを金額で表わし、問題を簡単ならしむるため一年間の短期投資と仮定するなら、企業は一、〇〇〇万円の投資で、一年後にはその元金が回収された上に、一九〇万円の利益を生むこととなる。したがって一年後には、元金を返済し、一〇〇万円の利子を支払ってなお九〇万円の純利益をうるることとなる。この九〇万円の利益の増加分は、企業に属するものであって、企業が自由に利用しうるものである。企業はこの増加せる利益を社内に留保すれば、資本蓄積として利用しうる。そして企業はこの増加利益を獲得するためには、何等関係団体を犠牲にしたものではない。むしろ、これが社内に留保されるなら、配当率の減少なくして、留保金を増加せしめたこととなり、出資者に報いているのであり、また生産量を増加したために消費者への奉仕ともなるものであって、この利益は、技術革新研究あるいは設備の増強に使用しうるものであり、従業員の待遇改善にも利用しうるものであり、企業はこのような投資を実行するほうが、その利潤獲得能力の増強ないし競争能力の強化となるのである。總資本利益率の向上を志向して、このような投資を実行しないことは正しくないのだ

ある。なお、この投資は企業全体よりみれば限界資本利益率であって、いまの例は限界資本利益率一九パーセントの投資を考えたのであるが、企業は更に新しい投資計画があるなら、その資本利益率が資本費用以上であるならば、たとえその投資が總資本利益率の低下をもたらしても、投資を実行するほうが有利となる。なお一年間で流動化しない設備投資のばあいには、設備がすべて流動化するまでの年平均利益と、年平均投資額との比を求めて、限界資本利益率と考えるのである。ただ長期投資に一定の危険性を加えたものを排除率と考えてこれと限界資本利益率と比較する。これは一般に過大投資の危険は、過小投資の危険より大であるとの理由による。そして不確実性が少なるほど排除率は資本費用に接近するから、限界資本利益率が低くなり、利益額が増加するのである。ディーンの下資本利益率法はこのような考え方に基づくのであって、利益額最大を志向する限界原理に基づくものであることが理解されるであろう。ただし、ここにいる利益額は資本（自己資本を含む）費用を排除した純利益を指すものであって、会計学的にいう利益額ではないことに注意されねばならない。

以上企業の立場より論じたのであるが、資本節約という観点よりみた国民経済的立場より論じることとする。いま企業が總資本利益率二〇パーセントの成績を挙げているとき、その向上

を志向すれば一九パーセント以下の投資計画は実行しえない。しかるに他に總資本利益率一〇パーセントの成績を挙げている企業があるとする。この企業は一一パーセントの投資計画も、總資本利益率の向上がもたらされるから実行することとなる。かくて前者のばあいには、有効な投資は実行しないで、後者のばあいはあまり有効でない投資を実行することとなり、資本は有効に利用されないこととなる。利益額の向上を志向するならば、原則として、各企業の投資は限界資本利益率が利子率と一致する点で決定されるから、資本の限界効率是一となる。

(1) Friedrich and Vera Lutz, *The Theory of Investment of the Firm*, 1961, pp. 16-48.

(2) Joel Dean, *op. cit.* chap. 10.

(3) 拙稿、利益計画と経費費用論—利益目標設定に関連して—経済論叢、第八四卷、第四号（三四年十月）参照。なお利益と生産量との関係については、拙稿、企業の営利原則と生産量決定—宮田、薮利教授の論争に関連して—、経済論叢、第八三卷、第五号（三四年五月）四五一—六三頁参照。

四 不完全資本市場と投資決定

以上ラッッ夫妻の研究の正しいことを、極めて簡単な例をもつて説明したのであるが、ラッッ夫妻の研究が経済学的にとどまっているゆえに、これが経営学の実践原理として妥当性を証

明せんがためには、多少補足しなければならない問題が存在する。それは予測の不確実性の問題と、資本市場の不完全性の問題である。予測の不確実性の問題に関しては、すでにディーン³⁾の排除率をもつて説明したからこれで十分であろう。なお排除率を決定するばあいに確率の理論を利用すれば、より一層正確を期することができる。

次に資本市場の不完全性に関して論じたい。現代資本主義経済においては、資本市場が不完全であることについてはなにも否定しえない。しかしながら、資本市場が不完全であるといつても、企業によりその程度が相違する。優秀大企業の資本調達には比較的容易であると考えられる。このような企業が投資計画に必要なだけの資本を獲得しうるばあい、好んで投資を總資本利益率最大点で決定する理由は何等存在しない。このような投資決定法は消費者を含む関係団体のなにとをも利用するものではないのみならず、企業の競争能力を害うものであることは、すでに論じた。また比較的資本調達能力の少ない企業でも、出来るだけ限界資本利益率と利子率が接近するよう資本獲得に努力することがその競争能力増強のために望ましいのである。次に問題となるのは、資本の不完全市場において存在する流動性の問題である。資本市場が不完全なときは、企業は収益性が大であっても、流動性に欠けるときは、倒産することも生ずるのであって、流動性の問題は企業にとって極めて重大となる。

このことが総資本利益率の最大を主張する一つの根拠となっているように思われる。しかしながら、投資を総資本利益率最大点で決定することは、利益額最大を志向して決定する方法よりは企業の流動性を大ならしめることには必ずしもなりえない。なぜなら、企業の流動性は総投下資本の大小によるものではなくて、投下資本が固定資産として使用されるか、あるいは流動資産として使用されるか、または投下資本が短期他人資本によるのか、長期他人資本によるのか、自己資本によるのかといった資本の運用および資本調達の方法によるものである。したがって、投資を総資本利益率最大点にて決定するほうが、流動性が大であるとはいえないものであることが理解されるであらう。流動性の問題は、収益性の問題とは別個に考慮されねばならない。この両者を混同してはならないのである。現実の企業の投資量決定は、収益性と流動性とのバランスの上に決定されるものである。そしてこのことは、投資は資本の不完全市場においては、必ずしも限界資本利益率と利子率とが一致していないことも生ずる理由である。しかしながら、この事實は、何等投資を総資本利益率最大点にて決定することを意味しない。資本調達能力が大であり、また将来の予測を正確になしうる企業ほど、限界資本利益率が利子率に接近するのである。

総資本利益率最大を主張する他の理由として、総資本利益率と限界資本利益率との混同によるものがあると考えられる。利

益額最大を志向するばあいは、限界資本利益率に注目する。デューンンの設備投資決定法たる投下資本利益率法は、利益額最大を志向するもので限界資本利益率を重視するものであることはすでに論じた。いまこれを多角経営をする企業を例にとって示すこととする。たとえば、製品をA・B・Cの三種類製造している企業が、それぞれ製品別の投下資本利益率が、二〇パーセント、一五パーセント、一二パーセントと仮定するとき、このような製品別の利益率を計算し、これを製品別に引上げることく努力するのは、限界原理に基づいていることが知られるであらう。総資本利益率の増大を志向するならば、製品A、のみを製造し、B以下を切捨てる方が、最も利益率を引上げることとなることは容易に理解しうるであらう。なぜなら、このばあいの総資本利益率は、製品Aのみのばあいには二〇パーセントとなり、製品B・Cを加えるなら、低下するからである。しかるに限界原理に基づくときは、新しい製品Dが、利益率一一パーセントで、その投資に要する資本費用が利子率一〇パーセントと考えられるときは、流動性計画に支障なき限り、多角経営に乗出すほうが有利であることが知られるのである。現代において、企業の多角経営の流行がみられるのは、企業はこのような限界原理に基づいて計画しているからである。これによっても、部門別の利益計画を重視する分権管理は、限界原理に基づくものであることが理解されるであらう。なぜなら、総資本利益率を

基礎とすればいい、常に総資本利益率との関連から計画されねばならないから、分権管理は不可能となるのである。このばあい、各部門別の資本利益率を各部門の総資本利益率と考えれば、分権管理は成立するのではないかといった反論が生ずるのであるが、各部門別の資本利益率と企業全体の総資本利益率とは、その増減が必ずしも一致しない。たとえば、前例において、C部門の資本利益率の向上がみられても、これがこの部門の投資量の増大を伴ってたらされたものであるなら、企業全体の投資のうち、C部門のウェイトが増大することとなるから、企業全体の総資本利益率は低下することも生ずるのである。したがって、このばあいは、各部門の成果と企業全体の成果とは一致しないこととなる。限界原理に基づくときは、各部門の利益の増大は、企業全体の利益の増大をもたらし、その成果は一致する。したがって、限界原理に基づくときは各部門において独立の計画が可能となるのである。

以上利益計画において基礎とする利益は、総資本利益率ではなくて、限界原理を基礎とする利益額であることを論じたのであるが、現実の企業経営の利益計画として総資本利益率を目標利益率としたり、あるいは経営診断に総資本利益率を利用したりするのは正しくないのではないかという疑問が生ずるのである。これに対しては次のごとく答えることができる。

総資本利益率はその向上が利益額の増大と一致するばあいの

み収益性を示すものとして利益計画として利用しうる。その条件は三つ存在する。第一は総資本量が一定と仮定しうるばあいである。このばあいは分母が総資本であり、分子が利益額であるから、分母が一定であれば、分子の大小に比例して総資本利益率が変化することが知られる。第二の条件は、総資本利益率が投資量の増大に依じて通増して通減しないばあいである。このばあいは、投資を増大すればするほど、利益額が増大すると同時に総資本利益率も向上する。そして現実にはこのような条件が存在するのは、価格と設備を一定と仮定した極めて短期的なばあいである。利益図表・資本図表において、収益線・費用線、資本線を直線と仮定するとき、変動費率と変動的資本率は一定となる。したがって総資本利益率は通増して通減しない。

第三の条件は、投資量を限界資本利益率と利子率とが一致する点で決定した上で総資本利益率の向上を指向するばあいである。このばあいは総資本利益率の最大がもたらされないけれども、その向上は投資量を制限してなされるものではないから、利益額の増大がもたらされることとなる。したがって先の二つの条件は短期的なものであるが、第三の条件は長期的なばあいにも利用しうるものであることが知られる。

次に総資本利益率を経営診断に利用するばあいについて論じたい。すでに述べたように、企業はその利益計画を樹立し、投資を決定するばあいは、総資本利益率最大点により投資を決定

するならば、関係団体のいずれをも利するものではなくて、企業の競争能力を害するものであるから、企業が合理的な経営をするかぎりは、原則として限界資本利益率と利子率が一致する点で投資を決定していると考えられる。したがって過去の、総資本利益率を計算するならば、限界資本利益率が利子率と一致した投資量における総資本利益率がえられるから、これが大なる企業は利益額もまた大であると考えられるのである、これはすでに示した第三の条件と同じである。ただ企業は現実の投資決定においては、収益性と同時に流動性の問題、および不確実性の問題を考慮するから、必ずしも、限界資本利益率が利子率に一致するまで投資を拡大していない。このようなばあいは、実際の企業の能力より総資本利益率が高くなっていることが理解されるであろう。いま資本調達能力が大で、資本費用も低く、将来の予想も正確になしうる大企業が、多角経営に棄出しているばあいを考えるなら、資本調達能力が少く、資本費用が高く、最も有利な製品のみを扱っている小企業と比較するとき、後者の小企業の限界資本利益率は前者の大企業よりも高いから、後者の小企業の総資本利益率は実際の能力よりも高くなっていることが理解されるであろう。したがって厳密な意味においては、総資本利益率は企業の成果を示さない、しかしながら、現実の企業経営においては、数学的な正確さを必要としないから、総資本利益率はよく経営診断に役立つのである。しかしながら総

資本利益率を未来的な利益計画に利用するときは、すでに論じた三つの条件が特に意識されていなければ、投資決定に誤りを生じ、企業の競争能力をそこなうこととなるのである。

五 利益計画・資金計画の体系

前節までにおいて、わがくに経営学の通説をなす利益計画の体系を検討し、なお問題の存することを発見したので、以下わたしの考える利益計画の体系を示すこととする。広義利益計画を利益計画と資金計画とに分つ。

利益計画は収益性志向であつて、利益額を基礎とするばあいと、総資本利益率を基礎とするばあいとに分つ、利益額を基礎とするばあいは、利益は収益と費用との差額として示される。売上利益率は利益額とは別個のものであつて、売上高のうち何パーセントの利益があるかを示すマージンまたは利幅にすぎないのである。したがってそれを独立に利益計画とはいえないものである。売上利益率は資本回転率とは切離してはあまり意味のないものであり、この両者の積が総資本利益率となり、それが収益性志向であるから、利益計画に含ましめなければならぬ。かくて利益計画は利益額を基礎とするばあいと、総資本利益率を基礎とするものの二つに分れることとなる。

総資本利益率を基礎とする利益計画は、売上利益率と資本回転率とに分たれる。前者は利益図表を利用しうるし、後者は資

本利益率を基礎とする利益計画は、売上利益率と資本回

本図表を利用する。利益図表は利益額の計画にも、売上利益率の計画にも双方利用されるから、この両者は別個のものであるが混同されやすいものである。しかしながら売上利益率の向上と、利益額の増加とが一致するのは、変動費率が一定のばあいであって、変動費率が変化すればこの両者は別個の変化をするから、同一と考えられてはならない。

このように収益性志向の利益計画は、利益額を基礎とする計画と、総資本利益率を基礎とする計画との二つに分れるのであるが、前節において、利益額を利益計画の基礎としなければならないことを論じた。このことは利益計画の主体は利益額にあることを示す。総資本利益率を基礎とするばあいは、それが利益額と一致するばあいのみ有効であり、そのための三つの条件はすでに示した。

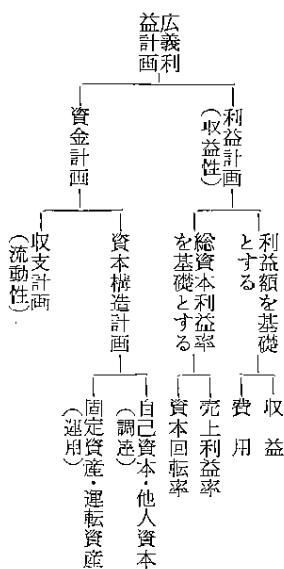
次に資金計画について論ずることとする。資金計画は資本構造計画と収支計画とに分たれる。普通に資金計画といったときは収支計画を指すものである。収支計画は収入と支出のバランスをはかるものであって流動性志向である。流動性志向は企業にとっては重要なものであって、利益計画でいかに多大なる利益が計画されても、これを達成するための費用の支払が早く、収益が遅く生ずるときは、その間の収支のバランスが破れ、企業は倒産することも生ずるのであって、売掛金の回収が悪く、また過大な在庫を抱えるときも黒字倒産ということも起りうる

のである。流動性計画は重視されなければならない。

資本構造計画は資本調達と運用とに分つ。それは自己資本および他人資本の適当なバランスを考慮した調達を計画し、また運用面においては、固定資産、流動資産の運用面よりみた構造を計画する。現金は流動資産の一部であるから、収支計画は資本構造計画に属するという古川博士のような意見もあるが、収支計画はたんに保管現金に対する計画ではなくて、流動性計画として企業的全資産に対する計画である。それは資本の全循環過程に対しての計画である。資本の循環過程においては、収益性の管理とともに、流動性の管理の二つの管理が必要である。

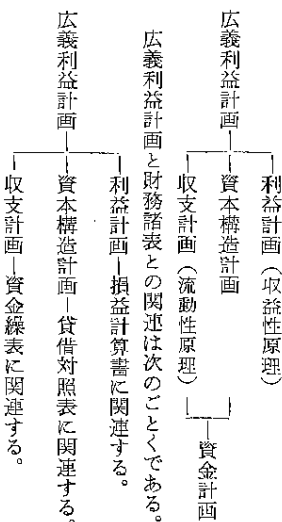
収益性に偏るときは、過大規模、売掛金の増大等流動性が犠牲にされ易く、逆に流動性に偏るとき、企業経営は消極的に流れやすい。収益性は最大限を要求するに対して、流動性はある一定限度以上を要求しないから、収益性は流動性よりも重要であると考えられるが、また一方収益性が悪化しても、企業は直ちに倒産ということは無いが、流動性が悪化して利子の支払や借入金返済が行われないうと、たとえ企業が黒字であっても、倒産することも生ずるのであって、この点においては流動性は収益性よりも重要であるといえる。したがって、流動性志向の収支計画は、収益性志向の利益計画と対等に重視されねばならないのである。このことは収支計画が、資本構造計画の一部に属すると考えるのは正しくはないことを意味する。それは資

本構造計画より分離され、利益計画と対等の地位を獲得せねばならないのである。以上論じた点を次表に示すこととする。



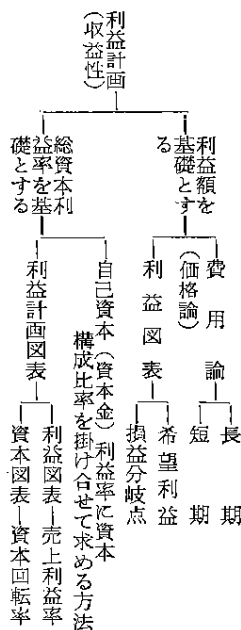
次に資本構造計画における指導原理について論じたい。すでに利益計画においては収益性原理が、収支計画においては流動性原理が働くことを論じた。しかれば資本構造計画における指導原理はなんであろうか。われわれはすでに、利益計画は短期と長期に分れることを論じた。短期利益計画においてもそうであるが、長期利益計画は当然設備の変更を考慮しなければならぬものであって、収益性に基づいた設備規模の変更は利益計画に含まれなければならない。したがって利益計画においても資本構造に関する計画はある程度なされていると考えられる。しかしながら、利益計画は収益と費用との観点からみられる収益性志向であって、財務流動性といったものは考慮に入れられていないのである。したがって利益計画において計画される計

画は、そのままでは実行に移しえないものである。それは安全性、流動性といった見地から再検討されなければならないであろう、換言すれば、資本構造計画は利益計画における収益性と、収支計画における流動性がここにおいて調和され、調達および運用として実行しうる計画となるのであって、資本構造計画は、収益性のみ偏することなく、また流動性のみ偏することなく、収益性と、流動性との二つの見地の調和をはかるものである。それについては次表に示す。



なお利益計画に利用しうる数字は、財務諸表に示す数字とは相違することに注意しなければならない。それは過去の数字ではなくて未来志向的なものである。

広義利益計画は、収益性志向の利益計画と、資金計画とに分つことを論じたが、収益性志向の利益計画について、その種々なる方法を次表にまとめ示すこととする。



利益計画（収益性志向）を利益額を基礎とするばあいと総資本利益率を基礎とするばあいとに分つ、前者は経営費用論的方法と利益図表による方法とに分れる。経営費用論は規模の問題を含む長期費用論と、規模を所与と仮定する短期費用論とに分たれる。利益図表に基づく方法は、希望（必要）利益に基づく方法と損益分岐点に基づく方法とがある。

経営費用論は限界原理に基づく最大利益を志向するものである。利益図表に基づくばあいは、収益曲線、費用曲線を直線と仮定して、希望（必要）利益を目標利益として、これをうるに必要な収益を知る。しかしながら、前掲拙稿において、ノイッペルの公式を批判して論じたように、企業が設定する目標利益は、企業のすべての計画の基礎となるものであって、これが達成されないと計画に齟齬を来し、利益の減少か損失の増加をもたらすのが普通である。したがって、費用とは無関係に、たん

にその利益が必要であるからといって、それをそのまま目標利益とする従来の方法は正しくないのである。目標利益は企業が最大限の販売の努力と、最大限の費用引下げの努力をして可能と予測される利益でなければならぬ。そしてそれは費用論的方法を意味するのである。

損益分岐点は、損失も利益も生じない収益を示すものであって、不確実性を極度に重視するものである。将来の予測に不確実性が存在するとき、企業は先ず損失も利益も生じない収益を把握することは、以後の計画に余裕を生ぜしめることとなるのである。しかしながら、損益分岐点の必要以上の重視は、企業経営をして消極的たらしめ、競争に破れることとなる。なぜなら、技術革新は普通には大規模機械化を必要とし、大規模機械化は損益分岐点を引上げることとなるからである。損益分岐点の必要以上の重視は技術革新に遅れることとなる。

損益分岐点をうるばあいの費用線に、希望配当、あるいは将来の危険性等を加えるなら、費用線は次第に高くなり、損益分岐点もそれにつれて高くなる。そのばあいの損益分岐点は、希望利益をうるに必要な収益を示すこととなる。したがって、すでに論じた希望利益を目標利益とする方法は、損益分岐点の方法に通ずるものであって、不確実性を重視するものであることが理解されるであらう。したがって利益額による利益計画は、限界原理に基づいた経営費用論的方法が理論的には最も正しい。しかもそれは規模の問題を含む長期費用論が中心とならねばならない。²⁾ 利益図表は費用論的方法の単純化にすぎないものである。次に総資本利益率を基礎とする方法について論じたい。総資本利益率を基礎とするばあいは、希望自己資本利益率または希望資本金利益率より総資本利益率を求める方法がある。これは希望自己資本利益率に資本構成比率を掛け合せて総資本利益率を求めるのである。すなわち、

$$\text{自己資本利益率} \times \text{資本構成比率} = \text{総資本利益率}$$

$$\frac{\text{利益}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} = \frac{\text{利益}}{\text{総資本}}$$

右の公式によってえられた総資本利益率は、資本構成比率が一定のときのみ有効であることが知られるであらう。なぜなら、資本構成比率が変化すれば、たとえ目標総資本利益率が達成されたとしても、計算の出発点となった、希望自己資本利益率が

えられないことも生ずるし、この逆に、目標総資本利益率が達成されなくても、希望自己資本利益率がえられることも生ずるのである。その理由は、資本構成比率が総資本利益率をうる計算に必要であることから容易に理解される。しかるに生産量の変化に応じて総資本量が変化すると考えられるのが普通であり、さらには総資本が変化するばあい、資本構成比率が常に一定であるとは考えられない。なぜなら、自己資本と他人資本は常に一定の割合で調達されることは、特別の場合を除きありえないからである。したがって右の公式は厳密な意味においては、理論的には成立しえないものである。しかしながら、極めて短期的なばあいは、総資本量が一定と仮定しうるものであり、このような仮定に立てば、資本構成比率もまた一定と仮定しうるから、右の公式は実際の計画に利用しうるのである。しかしながらこれは総資本量が一定と仮定しうる極めて短期的にのみ利用しうるものであって、すでに論じた総資本利益率が有効な第一の条件を満たすものである。

次に利益計画図表に基づくばあいについて論じたい。これは利益図表と資本図表に基づくのであるが、前者は売上利益率を示し、後者は資本回転率を示す。普通、この両図表において、収益線・費用線・資本線は直線と仮定するから、収益の増大に応じて、売上利益率と資本回転率との向上がみられる。それはこの両者の積で示される総資本利益率の向上を意味する。これ

は資本の増大に応じて、総資本利益率が通増して通減しないばかりであつて、すでに論じた総資本利益率が利益計画に有効な第二の条件を満たすものである。しかしながら、費用線・資本線が変化すれば、目標利益率は新しく設定されねばならない。このことは、総資本利益率は、費用線・資本線が直線である限り、変動率・変動の資本率が一定のときのみ有効であることが知られるのである。

以上従来より利益計画に利用されている。総資本利益率は、短期的なものであることが理解されるであらう。利益計画は長期計画を基礎として、短期計画がなされねばならないのに、従来の利益計画は設備投資といった長期問題をそのうちに包摂しえず、これを利益計画とは別個の問題とせざるをえない理由である。利益計画は長期も短期も同一原理に基づかねばならないのである。

- (1) 前掲拙稿、利益計画と経営費用論、三七—五一頁。
- (2) 長期費用論については、拙稿、技術革新と生産規模、経済論叢、第八三卷、第一号（三四年一月）四五—五九頁参照。
- (3) 西野嘉一郎稿、利益計画と使用総資本効率、企業会計、一九五四、六一九月号、八八—九頁。古川栄一著、利益計画のたて方、昭和二十一年、八三—九頁。参照。

六 わ す び

わがくに経営学においては、利益計画といへば、総（総償）資本利益率を基礎とするものである。本稿においてはこのような総資本利益率中心の利益計画の体系を検討して、その体系に利益額と売上利益率とを混同するといった論理的な誤りの存在する点を指摘し、利益計画は総資本利益率よりも、むしろ限界原理に基づいた利益額を基礎としなければならないことを論じた。ただここにいる利益額は会計学的な利益額ではないことに注意されねばならない。総資本利益率は「率」で表わされ計画に便利であるから、利益計画に利用されうが、その増減が利益額の増減と一致するばあいのみ有効であり、そのばあいの三つの条件を示した。

次に資金計画においては、従来の通説のごとく節約性志向である資本回転率の向上を指導原理であるとは考えないで、これを資本構造計画と収支計画（流動性計画）とに分つ。資本構造計画においては、収益性と流動性との調和の上に立つた資本構造を計画する。流動性計画は企業にとって重要な計画にもかかわらず、従来の利益計画の体系においては、資本節約性原理のもとに置かれていたために十分なウエイトが置かれていなかった。したがって流動性が犠牲にされることが屢々生じるのである。

資本の全循環過程においては、収益性の管理とともに流動性の管理が必要であり、この両者の調和の上に資本構造が計画さ

れるのである。財務職能は資本調達といった執行職能と流動性管理とを含むものである。流動性管理は収入と支出といった観点より資本を管理するものであり、収益と費用との観点より管理する利益管理は、財務職能に含まれるものではない。レーマンは、財務は収入と支出との関係を取扱うものであり、収益と費用との関係は会計の領域であるといっている。管理会計が従来の過去のな計算制度の会計と未来的な利益管理とを含めて、財務部門より独立の部門たることが要求されているのは、このような必然性を有するのである。そして収益性管理と流動性管理との総合管理は、広義利益管理として、総合経営管理に属するものである。そして、このような総合管理を行うためには、トップ・マネジメントのスタッフとしての特別の部門が必要であるが、広義利益管理の主体は流動性より収益性にあると考えられるから、管理会計部門に設置するのが適当であろう。なお財務職能の問題は別の機会に詳論したい。

現代産業においては、技術革新により、あるいは多角経営の採用により、経営規模の拡大化がみられる。そして、それにもなつて、分権管理が、好むと好まざるとにかかわらず、ますます必要となつてくるのである。このような分権管理は、限界原理に基づいた利益計画により可能なものである。なぜなら、従来の総資本利益率中心の利益計画は、常に総資本を中心として計画がなされねばならないから、分権管理を不可能とするの

である。したがって、本稿においてこゝろみたような、限界原理に基づく利益計画の体系が樹立されることは、理論的のみならず実践的にも有意義であらう。

(1) レーマンは企業における資本循環過程を次の三種の対立関係として示す。

- 一、貨幣の支出と貨幣の収入……………財務
- 二、原価財の購買と収益財の販売……………業務
- 三、費川の発生と収益の発生……………会計

M. R. Lehmann, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* 1928, S. 8. 古川榮一著、財務管理組織、昭和二八年、六一—七四頁参照。

(2) ゲームの理論や、リニヤー・プログラミング等の新しい手法は、コホックもいつているように、限界原理を補足するもの (supplements) である。 Cf. Joseph D. Coprock, *Economics of the Business Firm; Economics of Decision Making in the Business Enterprise*, 1959, p. 361.